■　ＡＡＳ・ＨＰクラス　事例Ⅴの部屋「合格者の 80 分間」　合格者：山田　肇

＜私（山田）の事例III＞

時　間	私の心の中、感じたこと、考えたこと、実際行ったこと、など
試験開始まで	事例IIIは睡魔との闘いになりやすい。その原因は、午前で心身ともに疲れ果てるからだと思う。前の晩しっかり睡眠を摂っていても、昼ごはんを食べた後モウレツに眠くなってしまうことが良くある。どれだけ試験に対して真剣に立ち向かおうとも、私の場合精神力で乗り切るのは困難で、これは明らかに肉体的な問題である。 日頃から体力を養っておくのが望ましいが、今回は対策を用意した。 ①満腹にしない。昼は菓子パン 1 個だけとする。但し、空腹を紛らわすためにチョコを用意する。 ②仮眠をとる。食後１５分間だけ、気を失う（ように努力する）。 ③カフェインを摂取する。事例III開始２０分前にドリンク剤を半分だけ飲む。残りは、事例IV開始直前に飲みきる。 この対策は上手くいっただろうか。確かにいえることは、空腹感は眠気に効く（これは間違いありません）。 事例Ⅱを善戦したことで、気持ちは少し落ち着いていた。事例Ⅰが運良く足きりを免れていれば、残り３科目で２０点挽回すれば良く、事例Ⅱでどの程度挽回できているか不明だが、事例IIIの出来如何では不可能ではないと思えた。とにかく、ここで結果が出ないことには可能性も生まれない。最後の事例IVに可能性をつなぎたい。そんなことを考えながら上記②の時間を過ごした。 カフェインを摂取しながら、２次対策ノートを開き、留意点、戦略策定フレーム、切り口、８０分の手順計画を確認し、過去問研究シートを眺める。 生産事例は、特に、与件を材料とした論理思考を問われる。因果関係をしっかり捉えることが大事だ。また、「生産」だけを見てはダメだ。製販一体で考える。これまでの痛い思い出が頭をよぎる。ここで「Ｂ」なら終わり。絶対に「Ａ」をとらなければならない。やるぞ。やってやる。..... イカン、イカンな。冷静に、レイセイに。
0 分～2 分	試験官による開始の合図後、慎重に、受験番号と名前を記入。 問題用紙をめくり、与件の第一段落を読み、事例企業が「印刷製造業」であることを把握。製造業のフレームワーク（ＱＣＤと４Ｐ）をイメージしつつ、設問文を一見する。ここでは深掘りせず、問われていることのあらましを見ておく。 配点は、きれいに均等である。

<table>
<tr><td></td><td>次に解答用紙を眺め、解答行が３２行あることを確認。文字数が６４０字と少ない。しかし、記述量が少ないのは油断できない。昨年はもっと少なかったのに大いに苦戦した。文字数が少ない場合は、要求される解答の幅が狭い（ように思う）。</td></tr>
<tr><td>３分～７分</td><td>与件の大枠把握。ここでは事例の方向性を捉えに行く。段落ごとに記述内容をざっくりと読み取り、６字程度のタイトルにまとめ、連番とともに余白にメモしていく。
第１段落「概要・工場立地」、第２段落「取引構造」、第３段落「生産工程」、第４段落「一貫生産体制」、第５段落「本社・工場組織」、第６段落「受注形態」、第７段落「広告代理店経由の問題点」、第８段落「受注体制の問題点」、第９段落「設備投資の課題」、第１０段落「競合・脅威」、第 11 段落「一括受注事業」、第１２段落「名簿管理機軸事業」
利益率の低下、コスト競争への対応、新規事業開発など、経営課題・問題が山積している。代理店経由取引の問題点、受注体制の問題点、設備投資の課題は、そうした課題解決の方向で考える必要があると思った。</td></tr>
<tr><td>８分～１０分</td><td>次に設問文の確認。制約条件を確認し、問われている内容を具体的に把握する。主語と述語を切り出し、解答の文章構成を組み立てる。また、気づいた切り口などを余白にメモしていく。
第 1 問(配点 20 点)
印刷業界における C 社の強みを(a)欄に、弱みを(b)欄に、2 つずつあげ、それぞれ 20 字以内で述べよ。
製販一体の視点を意識するため表を作成
<table><tr><td></td><td>強み</td><td>弱み</td></tr><tr><td>・生産面</td><td></td><td></td></tr><tr><td>・取引面</td><td></td><td></td></tr></table>
第 2 問(配点 20 点)
C 社では、広告代理店が介在する受注の増加によって、収益面や生産面に影響を受けている。そうした広告代理店との取引増加をどのようにとらえ、どのような対策を講じる必要があるかについて 120 字以内で述べよ。
受注増加　→　収益面　→　対策は、～。
生産面</td></tr>
</table>

第 3 問(配点 20 点)

Ｃ社の営業と工場がこれまで以上に相互理解を深めて受注から生産に至るまでの業務を円滑に遂行していくには、どのような情報項目を管理する必要があるかを述べるとともに、その情報伝達のあり方について 140 字以内で説明せよ。

管理項目：進度、現品、余力、
品質
コスト

情報伝達のあり方：概念か？

第 4 問(配点 20 点)

Ｃ社の工場では、繁忙期における生産能力不足の解決策として両面印刷機の導入が望ましいと考えているが、経営者は必ずしも投資環境が整っているとは考えていない。この設備投資問題に対して、Ｃ社の置かれている経営環境および生産体制上の諸問題を踏まえ、あなたは中小企業診断士としてどのようなアドバイスをするか。ただし、投資を実行するか、否かの立場を明確に示して 160 字以内で述べよ。

短期　　長期

実行する
しない

第 5 問(配点 20 点)

現在、Ｃ社は大手製品メーカーの製品取扱説明書の印刷、在庫、配送業務を一括受注しているが、そうした事業領域のさらなる拡大に向けて、名簿管理を基軸とした通信販売会社、各種団体、学会等を想定した事業実施の検討に入っている。こうした新規事業にＣ社が取り組むことについて、あなたはどのようにアドバイスするかを 140 字以内で述べよ。

有望か。
不足資源は。
→ 事業計画
売上・利益見込み

設問の構造化をイメージする。

ＳＷＯＴ分析（第１問）→事業ドメイン（第２問）→生産戦略（生産統制）（第３問）→生産戦略（コスト面）（第４問）→第５問（新規事業開発）

解答順序は、第２問→第３問→第４問→第５問→第１問とする。

方向性は、「受注・生産体制整備と新規事業開発による売上・利益拡大」とイメージした。

ＳＷＯＴ分析は真っ先に行うが、ブレをなくすため、第１問の解答は全体の解答の方向性が固まってから記述することにした。

１１分～２０分	与件の熟読作業に取り掛かる。 設問で問われていることを意識しながら、与件文を読み、解答根拠を探していく。方向性に沿ってＳＷＯＴ分析し、経営課題に留意しながら、該当箇所にマーカーを引き、設問文の余白にメモを積み上げていく。 マーカーは色分けし、機会と強みはピンク、脅威と弱みはブルー、経営課題はイエロー、重要な経営事項はオレンジとする。強み・弱みがはっきり定まらない場合は、鉛筆で下線を引くにとどめる。 与件文の６文字メモの下に設問の番号をメモし、各段落と設問の紐付けを行っていく。キーワードを各設問の余白へメモする。 第１問　Ｑ、Ｃ、Ｄ、一貫生産体制（短納期） 大手電機メーカー（最終ユーザー）、 広告代理店３割 第２問　企画営業×→利益率低下、変換・色調トラブル→生産性低下 広告代理店経由取引の採算向上 第３問　第８段落、受注優先 第４問　第９、１０段落、総額３億円、繁忙期生産力不足 第５問　名簿管理－個人情報管理、配送体制、在庫管理 強み（ピンク）：短納期要請に対応できる社内一貫生産体制 大手電機メーカー取引（新規事業の見込客） 高速道路のインターチェンジに比較的近い工場の立地 機会（ピンク）：印刷技術のデジタル化（ＤＴＰ：組版と製版を一体化） 短納期要請 顧客への企画・デザイン提案が重要性を増している。 大手製品メーカー製品取扱説明書の印刷・在庫・配送ニーズ 名簿管理を基軸としたカタログ、案内、学会誌、印刷・配送ニーズ 脅威（ブルー）：業界のコスト競争激化 規模の大きな企業・同規模企業の最新印刷機導入 弱み（ブルー）：本社従業員の高齢化 広告代理店が介在する取引の増加 仕様変更、本社･工場間の連絡ミスなどの管理体制不備 受注獲得優先の営業方針 繁忙期の生産能力不足 印刷設備の印刷スピード遅い 経営課題（イエロー）：利益率低下、コスト競争、 新規事業開発（名簿管理機軸事業） 企画・デザイン提案力が、強みなのか、弱みなのかが悩ましい。

２１分～３５分	解答を考える。 マーカー箇所を読み返し、方向性をベースにテーマを設定する。 Ｃ社の強みの記述は、そう多くない。逆に弱みとなりそうな記述が沢山ある。この中で最も問題と考えたのは、第８段落の最初の１行「たとえ生産予定に混乱をもたらそうとも、受注獲得を優先」である。何故なら、繁忙期の生産能力の不足や部門間連携の不備といった問題点は、この受注方針が原因と与件から読み取れるからである。また、市場の短納期要請に応え、業界のコスト競争に勝ち抜く必要がある。顧客に対する企画・営業力が重要だが、この領域では広告代理店の台頭が脅威である。印刷だけでの事業継続は困難であり、新規事業開発が必要である。 以上から、テーマを「製販一体による受注・生産体制により短納期・低コスト化に対応し、生産効率化による利益増加、新規事業開発による売上拡大を図る」とした。 シナリオとしては、製販一体により、印刷企画力を高めるとともに、生産性向上により競争力を高める。そのためには、社内コミュニケーションを改善の上、生産計画を全社的に共有し、受注ルールを明確化して、新規受注はその優先度と工程の空き具合によって決定していく。また、生産工程を改善して生産性を高め、特に広告代理店経由の印刷受注は標準化・単純化する。生産性による利益率向上と新規事業開発による売上・利益拡大を図る。 設問ごとに解答を考える。 第２問、広告代理店との取引は３割もあるのだから、利益を生む取引にする必要があると考えた。そこで、効率化の方向でまとめ、与件で記されている問題点の解決策をその具体策とした。 第３問、第８段落の記述から、内部を無視した外ヅラの良い営業体制がみえてくる。取りあえず受注し、後から対応を考えるというやり方になっていないか。また、第６段落では、企画営業といいながら、営業部門から製造部門への一方通行の情報伝達しか記されていない。しかし、印刷企画の提案や納期確保のためには技術面を担う生産部門の関与も重要であり、「情報伝達のあり方」は「双方向であるべき」と考えた。 第４問は、設問文と第９段落の両方で記されている「直ちに実行する環境が整っているとは考えていない」という社長の考えを優先することにした。設備能力をいかに増強しようとも、受注・生産体制が今のままなら、いつまた生産能力不足に陥るかもしれないと考えた。そこで、生産体制の効率化を優先し設備投資は行わないとした。但し、社長の考えを更に尊重すると「環境が整えば行うことは可能」とも読めるため、設備投資は中長期視点で考え、市場・競争環境を睨みながら行うべきとした。

	第５問は、Ｃ社が検討に着手している新規事業に関するアドバイスと捉えた。そこで、事業計画をしっかり立てて推進しましょうという提案にした。Ｃ社に求められるのは製販一体の事業推進であり、「事業計画を立てること」はそれを後押しするからバツはつけにくかろうと判断した。また、与件の「きめ細かな配送体制整備」、「在庫管理」、「生産管理」、「名簿管理にかかわる個人情報の取扱い」の箇所に印をつける。これらは全て留意点として盛り込むことにした。 第１問は、解答の方向性に照らし、今後の事業活動に生かせそうな強みと改善すべき弱みを選別した。 この時点で、まだ、３０分に達していなかった。ちよっと、拙速すぎないかと自問し、もう一度シナリオを反芻して方向性を再確認してみた。（答えの導出が早いと結果が良くない場合があるため。）
３６～７５分	記述作業へ入る。 記述順序は、解答順序と同じく、第２問→第３問→第４問→第５問→第１問で行った。 設問余白に積み上げたメモと設問にヒモつけした与件文を確認しながら、記述作業を進めた。与件にある言葉をできるだけ盛り込んでいく。 事例Ⅱ同様、設問分解ができてメモがしっかりつみ上がっていると、解答構成がしっかりし記述作業が円滑に進む。 ほとんど破綻するところなく、記述作業が進んだ。
７６分～８０分	最後に解答を読み直し、（具体的箇所は忘れたが、）表現の一部や誤字を訂正した。 設備の投資可否以外は、まずまずの手ごたえを感じた。（あくまでも主観.....。） しかし、その一方で、「順調すぎる」ことへの不安も感じた。（どこかで取り返しのつかない思い込みはないか。）